

FICHA TÉCNICA¹

TÍTULO : Y DÓNDE ESTÁ MI PLATA?
ESPECIALIZACIÓN : MERCADEO
PROMOCIÓN : XXVII
PALABRAS CLAVES : MARCA, GIROS POSTALES NACIONALES, PROMOCIÓN, MERCADEO, PUBLICIDAD.
TEMAS CUBIERTOS : CRISIS DE MARCA, COMPETENCIA DESLEAL, MERCADEO DE SERVICIOS, SERVICIO AL CLIENTE, PLAN DE MERCADO, ACCIONES TÁCTICAS DE MERCADEO.

RESUMEN DEL CASO

Los intereses personales de los dueños de una compañía con 25 años en el mercado, pionera en giros postales nacionales y que tuvo en años anteriores más del 50% de participación del mercado serán el punto de inicio en una historia que pone en tela de juicio las decisiones de las áreas directivas de una organización. Unos intereses marcados por la avaricia y el deseo de sobresalir, que llevaron al punto de generar una división.

Tras la decisión de cambio de accionistas, la empresa GIRANDO S.A. ha tomado la determinación de reestructurarse y dar inicio a una nueva etapa, centrando todas sus expectativas en el trabajo de sus empleados y en el cumplimiento de los nuevos objetivos de la gerencia comercial. Cuál sería su impresión al enterarse pocos días después de que hay en el mercado una nueva empresa que curiosamente, se empeña en arrebatar únicamente su mercado objetivo? Quién es GIRA S.A.? Y cuál sería la sorpresa al enterarse de que los líderes de esta naciente empresa son los antiguos accionistas de GIRANDO?

Uso de marca indebida, competencia desleal, información tergiversada a los clientes manifestando que GIRANDO S.A. es una empresa del pasado, en proceso de cierre, en quiebra, ofrecimiento de tarifas más bajas, gestión con las autoridades de diferentes localidades para que GIRANDO S.A. no continúe haciendo sus labores promocionales, uso de grandes piezas publicitarias argumentando sobre la supuesta decadencia de GIRANDO S.A.... Todas éstas estrategias empleadas por GIRANDO S.A., la nueva empresa, parecieran ser orquestadas por alguna mente macabra que dirige todos sus esfuerzos por llevar al final a una compañía que lleva por años ofreciendo el mejor servicio y la más amplia cobertura del mercado.

Caso de grado realizado por HEIDY TATIANA LIBREROS RIVERA para acceder al título de Especialista en MERCADEO. Este trabajo es propiedad de la Universidad Autónoma de Occidente.
Tutor: Lic. Sory Carola Torres Q.. Santiago de Cali – Colombia. Agosto 20 de 2013

Especialización en Mercadeo

Clientes molestos, confundidos y preocupados por el destino de sus dineros, líneas telefónicas a reventar, problemas jurídicos, acusaciones ante entidades competentes y la incertidumbre que genera entre los empleados no saber hacia dónde va su empresa son sólo una parte de la larga lista de problemas que genera una lucha entre marcas.

La historia de un grupo comercial, los esfuerzos mancomunados de un área estratégica que se esmera por manejar una crisis de marca, la lealtad de clientes que por años han sido fieles a su marca favorita de giros y el giro que da a las ventas el uso de acciones estratégicas de mercadeo serán la solución para demostrar a Colombia que GIRANDO cuenta con la estabilidad y la fuerza suficiente para capturar clientes, atraer nuevos, conservar a los actuales y lo más importante: recuperar la confianza de sus clientes. Clientes, que como cualquier otro ser humano, merece, quiere y debe conocer la verdad y obtener el mejor servicio, sin importar las condiciones de una organización que desde el principio de su historia se destacó por tener como premisa la prestación de un servicio rápido, ágil y al instante.

NOMBRE REAL DE LA EMPRESA: SERVICIO INMEDIATO NACIONAL S.A.
OPCIONAL: GIRANDO S.A.

AUTORES	TELÉFONO	E-MAIL
HEIDY TATIANA LIBREROS RIVERA	314802389 5190600 Ext 155.	tatianalibreros@gmail.com

¿Y DÓNDE ESTÁ MI PLATA? ¹

- *“Quiero recordarles a todos que a pesar de que estamos viviendo una situación delicada, requerimos de sus esfuerzos para salir adelante. No pierdan las ganas; estamos haciendo las cosas con todo el corazón. Recuerden: Desde el corazón de GIRANDO, y con sus manos, seguro lo logramos!”*

La frase del Sr. Darío Grisales, Gerente General, para terminar su acostumbrada reunión motivacional diaria de la mañana con todos los empleados de la empresa ya no resultaba reconfortante para Lorena, en especial tras la última llamada de la Sra. Hurtado. Lorena ya no sabía que hacer: Las quejas de los clientes no cesaban. Nadie entendía donde estaba su dinero. Mucho menos entendían porque aquel punto de atención donde recibían sus pagos mensualmente ahora tenía un nombre nuevo y presentaban problemas para enviar los giros.

Y cómo entenderlo? Si era el mismo punto desde donde hace 25 años, en Barbacoas, se prestaba el mejor servicio de giros: la cajera era amable y respetuosa; se esmeraba por atender al soldado que quincenalmente enviaba dinero a su esposa; a la empleada doméstica que enviaba el dinero de los gastos a su hijo que estaba en la capital; a la asesora de venta por catálogo que cumplidamente acudía al punto a pagar el valor de su factura para que le despacharan un nuevo pedido. Incluso, los días domingos atendía, en vista de que

Caso de grado realizado por HEIDY TATIANA LIBREROS RIVERA para acceder al título de Especialista en MERCADEO. Este trabajo es propiedad de la Universidad Autónoma de Occidente.
Tutor: Lic. Sory Carola Torres Q.. Santiago de Cali – Colombia. Agosto 20 de 2013

Especialización en Mercadeo

sus vecinos, muchos de ellos obreros, les quedaba fácil ir a cobrar sus sueldos el último día de la semana.

Lorena, la encargada de Servicio al Cliente, una mujer dulce, paciente y entregada a su trabajo, no soportaba un insulto más. Ya no tenía más argumentos para excusar a su empresa. Sólo quería una buena respuesta: **Cuándo se iba a solucionar ésta crisis?**

UNA BUENA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Para finales de la década de los 80, Colombia carecía de entidades que facilitaran el envío de dinero de una región a otra. En esa época, la Administración Postal Nacional (Adpostal), era la única entidad encargada de los envíos a nivel nacional y su objetivo principal era administrar y explotar los servicios de correo en el país. El hecho de que ésta fuera la única entidad prestante del servicio de giros postales en Colombia y que careciera de una amplia cantidad de puntos a nivel nacional hacía del envío del dinero, una labor dispendiosa y demorada.

Para el año de 1987, y partiendo de la necesidad existente en la población de enviar dinero de una ciudad a otra de manera rápida y segura, dada la escasa cobertura que ofrecía el sector financiero en ese entonces, se funda GIRANDO S.A., iniciando como un proyecto regional, a nivel departamental, principalmente entre las poblaciones del pacífico, siendo Buenaventura y Cali las ciudades pioneras en el servicio. Posteriormente, tras comprender que el negocio podía ser rentable, sus fundadores vieron la necesidad de ampliar la cobertura de la naciente compañía, expandiendo su servicio a otras regiones del país, mediante la implementación de estrategias con **Partícipes**, empresarios, en su mayoría comerciantes, que ponían a disposición de GIRANDO S.A. sus red de establecimientos, luego transformados en puntos de atención, que le permitieran ingresos marginales y sostenibilidad en el tiempo a sus negocios.

Especialización en Mercadeo

El servicio ofrecido era de gran utilidad para la población del pacífico pues su servicio contaba con elementos diferenciadores como: total transparencia en la operación, seguridad, seriedad, solidez, además de brindar lo más importante: la posibilidad de hacer llegar a sus familias, personas allegadas y relaciones comerciales el fruto de su trabajo.

Para el año 2011, GIRANDO S.A. cumplía con unas funciones de tipo social prestando un servicio que incluía las zonas marginadas y alejadas del país, donde las personas de escasos recursos no cuentan con acceso a servicios bancarios ni otros medios; contaba con más de 600 puntos de atención ubicados principalmente en zonas rurales, corregimientos, veredas y caseríos, aquellos lugares de difícil acceso y donde la banca aún no prestaba el servicio.

La compañía contaba con un potencial importante de clientes, un buen posicionamiento en el mercado; era una empresa bien estructurada y con la contribución de los que la integran, catalogada como orgullo de todos.

Su más importante recurso: EL CAPITAL HUMANO ha representado a lo largo de la historia la fuerza y el empuje que ha permitido el ofrecimiento de un servicio de calidad en cualquier rincón del país. Son ellos: sus colaboradores, quienes han brindado un apoyo permanente, una disposición al cambio, una serie de esfuerzos continuos y la plena confianza en la perspectiva visionaria de sus líderes.

25 años después de su fundación, GIRANDO S.A. se encontraba en la búsqueda de alternativas para hacer frente a la gran cantidad de retos que presenta el futuro: el posicionamiento y fortalecimiento de la marca, el descubrimiento de más lugares de la geografía colombiana donde pueda hacer presencia, el ofrecimiento de más opciones de servicios, el establecimiento de alianzas estratégicas que faciliten la llegada a nuevos mercados y la adquisición de más herramientas

Especialización en Mercadeo

legales, tecnológicas y operativas que permitan hacer mejoras sustanciales en el ofrecimiento de un servicio amable, eficiente y oportuno, y por supuesto, AL INSTANTE.

EL PRODUCTO

Como lo define la Ley 1369 de 2009, los Servicios Postales son todas las actividades de recepción, clasificación, transporte y entrega de objetos postales a través del Operador Oficial 4-72.

El giro postal es un servicio de pago de una cantidad específica de dinero remitida por medio del servicio de correos, de telégrafo, o de empresa especializada en ello a cualquier parte de un país o el mundo, a nombre de un beneficiario particular o una empresa. Básicamente consiste en el envío de una cantidad de dinero especificando el lugar y la identidad de la persona o empresa a la que se le paga. La cantidad es entregada a la empresa que efectúa el servicio de giro. Este cobra una tasa por la ejecución del servicio, basada en la cantidad de dinero transferida. A ésta cantidad se le conoce como FLETE. En la oficina de pago, se recibe el detalle del monto y quien recibe el dinero.

La caracterización de la demanda describe el entorno social y económico de los usuarios de los Servicios de Giros Nacionales, mostrando los posibles factores que pueden determinar la utilización del servicio, es decir, se refiere a la capacidad o la voluntad de los individuos de adquirir un servicio a un determinado precio. *(Ver Anexo 1: Caracterización De La Demanda – Mercado De Giros Postales Nacionales)*. En términos muy generales, el usuario tiene un historial de uso entre 1 y 3 años y su frecuencia de envíos oscila entre 1 y 6 meses. En la mayoría de los usuarios se identifica que pertenecen al estrato 2 y 3, sumando ambos un 67,4%. Es decir, alrededor del 91,5% de los usuarios de giros postales nacionales en Colombia se encuentran en un nivel socioeconómico medio-bajo.El

Especialización en Mercadeo

dinero que envía es propio y la mayoría de las veces es remitido a familiares, aunque en algunos casos lo hace por asuntos relacionados con el trabajo o por negocio. En general el destinatario tiende a estar ubicado en otro departamento de la geografía nacional, y el monto girado se encuentra en su gran mayoría dentro del rango comprendido entre los \$25.000 y los \$200.000 pesos. En cuanto al servicio ofrecido, en general, el usuario se siente satisfecho con el mismo, y los problemas encontrados están relacionados con la mala atención y el error en la captura de datos del destinatario, demoras y errores en la entrega (entregan a otra persona).

Respecto de las características socioeconómicas, la mayoría de los usuarios oscila entre 30 y 44 años y han cursado estudios a nivel secundario y tecnológico. La mayoría manifestó uniones maritales o en unión libre. En promedio, el hogar está constituido entre 2 y 3 personas. En cuanto a sus actividades, la mayoría de los usuarios son independientes o empleados y sus ingresos están entre \$250.000 y 1'500.000, teniendo al menos una cuenta de ahorros. Esto último resulta muy importante ya que no necesariamente los no bancarizados son quienes hacen uso de los giros.

El mercado de giros constituye una excelente alternativa para la población no bancarizada del país; es decir, para todas aquellas personas que no manejan cuentas con los bancos y cuya única manera de enviar dinero a sus familias en regiones apartadas del territorio nacional es por medio de los Operadores de Giros.

La industria de servicios postales es uno de los sectores claves de la economía Colombiana. El incremento en la eficiencia y capacidad de repuesta al consumidor en este sector tiene el potencial de estimular el crecimiento, promover la globalización y favorecer el desarrollo del comercio electrónico.

Especialización en Mercadeo

EL PODER

Desde mediados del año 2010, cuando GIRANDO ocupaba el tercer lugar de participación en el mercado de giros postales (*Ver Anexo 2: Análisis Del Mercado: Giros Postales Nacionales 2008 – 2012*), sus accionistas vieron en el mercado de giros una oportunidad en constante crecimiento. Algunos de ellos se habían vinculado a GIRANDO desde sus inicios, otros llevaban pocos años colocando sus puntos de atención a disposición del servicio de giros.

La antigüedad en GIRANDO era un constante elemento que ponía en discusión a los accionistas durante las Juntas Directivas mensuales. Los que llevaban más tiempo como partícipes reclamaban que ya era el momento de obtener una mayor utilidad sobre su porcentaje de participación accionaria. Sumado a esto, el rápido crecimiento del mercado durante los últimos 3 años (*Ver Anexo 2: Análisis Del Mercado: Giros Postales Nacionales 2008 – 2012*) reforzaba ésta idea.

A pesar de ser pioneros en el servicio, de contar con una amplia red de puntos de atención ubicados en los municipios, veredas y corregimientos más alejados del país, GIRANDO poco a poco iba dejando entrever sus problemas internos: al no proporcionar a sus accionistas lo que querían, eran más frecuentes las limitantes para desarrollar actividades comerciales y de mercadeo, para establecer contacto con sus áreas de operaciones y de tesorería, para alcanzar metas de venta mensuales e incluso para dar pronta gestión a las peticiones, quejas y reclamos de los clientes, lo cual se traducía en una menor calidad del servicio al cliente.

Sumado a todo esto, el hecho de contar con diferentes administraciones en lugar de tener una estructura organizacional centralizada, bajo los lineamientos de la Gerencia General, impedía que los procesos a nivel interno se hicieran de la manera adecuada. Cada instrucción impartida por la dirección operativa, comercial, administrativa o contable en Cali era fácilmente evadida en cualquiera

Especialización en Mercadeo

de las sedes administrativas de cada accionista, sencillamente porque no estaban de acuerdo o no era su manera usual de ejecutar los procesos.

Las áreas administrativas le respondían a la Gerencia General. Sin embargo, muchos de los empleados desconocían como proceder pues en ocasiones, los mismos accionistas hacían solicitudes sin seguir un conducto regular; sin preguntarle a los directores de cada área e incluso sin socializar con la Gerencia General. En muchas ocasiones se cometían errores en las áreas porque los funcionarios acataban órdenes de los mandos altos sin haber consultado con sus jefes directos.

A éste paso, GIRANDO iba rumbo a problemas mayores.

EL ASUNTO

Para el mes de noviembre de 2011, Lorena Linares desarrollaba sus labores como Asistente de Servicio Al Cliente de manera habitual: recibía peticiones de clientes, llevaba control del directorio de oficinas de GIRANDO, desarrollaba planes y estrategias de mejora en el servicio al cliente y a nivel administrativo capacitaba constantemente a los funcionarios de GIRANDO para que día a día brindaran una atención apropiada, efectiva y al instante a todos los clientes internos y externos.

Sin embargo, desde la Asamblea Extraordinaria citada en Julio de 2011, Lorena tenía claro que las cosas no iban a volver a ser iguales: su jefe, Luis Fernando, el director comercial, le había confirmado sus sospechas: 12 de los 30 accionistas de la empresa iban a cortar relación comercial con GIRANDO, pues no estaban de acuerdo con el porcentaje de utilidad que obtenían de los ingresos. Aunque en Asambleas anteriores la inconformidad había sido evidente, usualmente todo terminaba bien. En el caso de esta asamblea, era definitivo: A partir de Septiembre el 35% de las oficinas de GIRANDO ya no estarían prestando el servicio de giros.

Especialización en Mercadeo

Al terminar la asamblea, y en un ambiente de total confidencialidad, se involucraron a unos pocos funcionarios del área administrativa de GIRANDO para determinar cuál sería el paso a seguir, luego de anunciarse la ruptura accionaria.

LA “ESTRATEGIA”

Inmediatamente, se realizaron mesas de trabajo para analizar cuál sería el plan a implementar para evitar perder la cobertura y el servicio ofrecido en las 12 zonas involucradas: los departamentos de Chocó, Nariño, Valle, Cauca, Cundinamarca, Tolima, Huila, Caquetá, Guainía, Vaupés, Vichada y Meta. Las ideas propuestas se consolidaron en un proyecto que se conocería más tarde como PLAN DE CHOQUE.

Un plan de choque es la definición de acciones y/o alternativas, de tipo preventivo y de reacción inmediata, con tareas específicas que permitan controlar los factores de riesgo o de emergencia, mitigar y resistir las consecuencias, reducir los riesgos de empeoramiento de la situación actual; esto corresponde a la crisis reputacional, comercial y de servicio al cliente que estaría por vivir GIRANDO.

En primera instancia, los directores de cada área viajarían a iniciar la labor de búsqueda de nuevos locales, capacitación en servicio al cliente y manejo operativo, y adecuación de puntos de atención.

Desde la dirección comercial, se propuso diseñar un prototipo de oficina, lo más similar posible a las antiguas oficinas de GIRANDO, siendo primordiales las actividades de lanzamientos y activaciones en puntos de atención en donde siempre se reforzaran los atributos principales de la marca: SOLIDEZ, COBERTURA, EXPERIENCIA. Durante estas actividades se realizarían entregas de material de merchandising como lapiceros, llaveros, alcancías, etc.

Especialización en Mercadeo

Dentro de la capacitación impartida a los nuevos cajeros se pretendía incluir la explicación del por qué los puntos anteriores de atención habían sido cerrados. La justificación principal era: **cambiar para mejorar. Puntos de atención más amplios, mejor servicio, el GIRANDO de siempre.**

En un comité de gerencia, Lorena manifestó su preocupación:

- *Entiendo que estemos en una situación económicamente delicada. Que nos veremos afectados tanto en la operación como en la meta de ventas fijada para cada mes. Entiendo perfectamente todo, de verdad. Pero, no creen que sería mejor si empezamos por buscar la manera de informarle a nuestros clientes actuales lo que está por ocurrir?*
- *Gerente General: Lorena, y que se le ocurre? Los llamamos uno a uno? Les mandamos una cartica para explicarles este problema tan enorme que se nos avecina? Sacamos un comercial en televisión nacional para que todos sepan? Nada de eso sale barato, y mucho menos nos conviene. Si tiene una alternativa mejor y de bajo costo, la escucho.*
- *Lorena: Pues don Darío... Ahora mismo no lo sé. Y si usted pueden asignarnos (al área comercial) un presupuesto, creo que podemos plantearle alguna alternativa. Pero no pretendamos que con abrir puntos y llenar al cliente de regalitos vamos a llenar sus inquietudes o que ellos no vayan a notar que estamos cerrando otros puntos. Que les vamos a decir cuando empiecen a preguntar? Quién se va a tomar la molestia de guiarlos?*
- *Gerente: Mire niñita... No sé si usted es consciente de que tenemos problemas mayores: Los ingresos no serán los mismos. La apertura de puntos puede tardar meses hasta recuperar totalmente la cobertura que un día alcanzamos. Ahora, para que usted me venga y me diga que deberíamos **perder tiempo y plata** en otras cosas cuando sé que todos debemos estar en la calle, resolviendo esta situación...*
- *Lorena: Don Darío, me disculpa, pero yo no estoy de acuerdo con usted. Los clientes son tan, o incluso **más importantes** como su meta de recuperar la*

Especialización en Mercadeo

cobertura que nos ha hecho tan sólidos. No olvide que nuestra atención ha sido nuestro mayor activo...

- *Gerente: Doy por terminada su intervención, Lorena. Cuando usted esté dispuesta a trabajar en equipo para ayudar a sacar a ésta, su empresa, la que la ha sostenido durante tantos años, bienvenida sea a este comité. Pero si no tiene nada importante para aportar, le informo que continuaremos trabajando sin usted”.*

En esta acalorada conversación, Lorena prefirió desistir y no defender más sus argumentos, por respeto al sr. Darío. Entendía perfectamente su estado de ánimo, su presión para responder a las expectativas de la Junta Directiva en medio de toda esta situación que se avecinaba. Sin embargo, no tenía idea en ese momento de lo acertada que era su posición.

Lorena... No tenía idea de que estaba totalmente en lo cierto.

UN NUEVO JUGADOR

A sólo dos meses de estar declarada la ruptura accionaria en GIRANDO, y en pleno desarrollo del plan de choque, llegaron los rumores sobre los accionistas que habían abandonado la empresa.

Si bien se tenía conocimiento de que estos empresarios tenían proyectos en mente para el futuro de sus locales y demás negocios, la sorpresa de que al poco tiempo estuvieran funcionando nuevamente no era tan grande como la novedad de que la actividad económica a la que se dedicaban era exactamente la misma: **AHORA SE LLAMABA GIRA.**

GIRA, la nueva empresa, surgió como resultado de un análisis de los anteriores accionistas de GIRANDO. Si llevaban tantos años de experiencia en este

Especialización en Mercadeo

mercado, conocían a fondo su funcionamiento y consideraban que había nichos del mercado aún sin explorar, y en constante crecimiento, por qué no crear su propia empresa? Una distribución de utilidades más equitativa, una imagen fresca y una amplia cobertura a nivel nacional de puntos de atención: sin duda, eran muchos los aspectos a su favor. Resultaba una tarea sencilla la apertura de los puntos de atención en el resto de Colombia si ya contaban con más de 300 puntos de atención ubicados en las principales ciudades del país.

Como parte del análisis de competencia mensual desarrollado por el área comercial, Lorena traía consigo nuevas ideas de cómo mejorar el servicio al cliente ofrecido en los puntos de atención de GIRANDO, y con la situación actual, había una razón mayor para hacerlo. Su principal herramienta: escuchar, a través de la línea de atención, constantemente a los clientes: sus inquietudes, sugerencias e incluso las preguntas más obvias era material suficiente para pensar en nuevas estrategias de cómo hacer sentir más cómodos, apreciados y bien atendidos a los clientes.

A principios de Octubre, Lorena recibe una llamada de un cliente que manifestaba desconcierto por una situación en la ciudad de Florencia, en Caquetá:

- Lorena: - *Gracias por comunicarse con GIRANDO, habla con Lorena Linares; en que puedo colaborarle?*
- Cliente: *Señorita, estoy en el centro, en Florencia. Vine a reclamar un giro que me envió mi hermano y me dicen que ustedes cerraron; que ya no existe GIRANDO. Pero le digo a la cajera: pues si hubieran cerrado no se vería igual; todo, el aviso, los colores, todo es lo mismo. Me dijo que habían cambiado y me pidió actualizar mis datos. Me dio desconfianza porque dijo que podía ganarme premios por cada giro que hiciera en ese punto...*
- Lorena: *Señor, disculpe, puede darme su nombre por favor?*
- Cliente: *Mauricio, yo me llamo Mauricio Tello.*

Especialización en Mercadeo

- *Lorena: El Sr. Mauricio me confirma que está ubicado en Florencia... Caquetá?*
- *Cliente: Si señorita.*
- *Lorena: Disculpe sr. Mauricio. Puede continuar... Me confirma por favor: Es este el punto que está ubicado en el parque principal, en el Edificio Cotranscaquetá?*
- *Cliente: No, estoy en Orocentro. Como le iba diciendo, la cajera era la misma niña de siempre, pero me hablaba de que GIRANDO ya habían cerrado. Y hasta tenían globos y estaban regalando cosas a los clientes. Decían que ya eran una empresa nueva, con servicios nuevos e invitaban a toda la gente del parque a entrar y a concursar para ganarse una lavadora...*
- *Lorena: El sr. Mauricio me confirma: usted reclamó el giro?*
- *Cliente: No srta, justo cuando le pasé la cédula me dijo que se le había caído el sistema y que mejor regresara en la noche; yo tenía afán porque necesitaba mi platica y me dijo que no podía hacer nada. No es por nada, pero ustedes, los de GIRANDO siempre me han atendido muy bien; nunca antes había tenido problemas y hoy me salen con esto..."*

Era evidente para Lorena que algo andaba mal. El cliente continuó hablándole de lo falta de seriedad que era una empresa que pretendía ofrecer a sus clientes el mejor servicio y que de repente no estaba en capacidad de hacerlo, y aún más grave, cuando se trataba de dinero. Su enojo tenía justificación. Lorena se comprometió a averiguar la razón de ésta irregularidad en el punto de atención de Florencia.

Pero más que ello, Lorena tenía sus dudas y sus sospechas. A que se refería el sr. Mauricio cuando decía que GIRANDO “había cerrado” y que era “una empresa nueva”? Era momento de hacer una investigación.

Especialización en Mercadeo

UNA MUY, MUY MALA JUGADA

Tras una semana de consultas, Lorena estaba lista para compartir en el comité comercial semanal el resultado de su investigación:

- *Jefe, compañeros: Es oficial. Los anteriores accionistas montaron su propia empresa de giros. Eso no es nuevo para nosotros. Pero tengo pruebas de la labor de mercadeo que están haciendo y nos deja por el piso. Creo que estamos frente a un problema más serio del que creíamos.*
- *Director Comercial: Cómo así? A qué se refiere?*
- *Lorena: Jefe: Por las llamadas recibidas durante los últimos 5 días, todos los clientes hablan de lo mismo: van al punto de atención a poner o recibir giros y les informan sobre el cierre de GIRANDO. Les dicen que ya no existimos, o que cambiamos de razón social, que GIRANDO quebró. Sumado a eso, les ofrecen hacer parte de éste nuevo cambio mediante la inscripción de sus datos, participando en sorteos, animándolos a aumentar la cantidad de giros enviados para ganar premios, e incluso incluyéndolos en programas de fidelización.*

Por otra parte, en los departamentos de Caquetá, Tolima y Nariño, están informando mediante labor de perifoneo diario sobre su nueva empresa, siempre enfatizando en que GIRANDO cambio, cerró o quebró. Incluso mencionan que si por error llegan a establecer conversación con alguien de ésta empresa, hagan caso omiso pues podrán correr el riesgo de perder su dinero.

En lo referente a la imagen de esta nueva empresa, llamada GIRA, podemos observar que usan una imagen similar a la nuestra. De hecho, los colores y formas del logo son casi iguales. Para un cliente cualquiera es indistinto a que punto de atención entrar: si básicamente se ven iguales, consideran que es la misma empresa. De hecho, muchos de sus puntos de atención conservan algunas piezas de nuestra empresa y lo único que han hecho es bajar el aviso (caja luminosa) con su logo actual”.

Especialización en Mercadeo

Lorena era conocida en GIRANDO por ser la persona más comprometida con su trabajo. Ninguna de sus labores estaba sin respaldar por investigaciones de fondo, bien justificadas y con evidencias. Para el Director Comercial no cabía duda que su afirmación tenía argumentos de peso, y sin embargo, no podía salir del asombro. Lorena le entregó fotografías de algunos puntos de atención donde se podía apreciar que lo que afirmaba era cierto (*Ver Anexo 3: Registro Fotográfico – Transición Empresa Girando A Gira*); también tenía varias grabaciones llamadas en donde los clientes manifestaban su confusión.

Con el pasar de los días se hizo más evidente las tácticas de competencia desleal utilizadas por GIRA contra GIRANDO. Desde activaciones de punto con animaciones del locutor informando una y otra vez sobre el cierre de GIRANDO, hasta vallas ubicadas a lo largo de los municipios mencionando el “AHORA GIRA, ANTIGUO GIRANDO”, pasando por cuñas radiales con la misma información. La facilidad para confundir a los clientes que llevaban años transando por GIRANDO hacía que las llamadas a la línea de atención se incrementaran; los clientes pedían explicaciones y en muchos casos, la devolución de su dinero. Tildaban a GIRANDO de irresponsable, falta de seriedad, poco profesional, peligrosa e infinidad de palabras más. Los insultos eran el pan de cada día de Lorena. Algunos de ellos querían interponer demandas, otros amenazaban con agredir físicamente a los cajeros y todos en general buscaban la manera de desahogar sus preocupaciones y molestia con Lorena.

Sin importar cuantas propuestas -por bajo que fuera su costo- Lorena hubiera pasado para contrarrestar esta crisis, nada podía servir en este momento para aliviar la molestia de los clientes. GIRA estaba empeñada en perjudicar la imagen de GIRANDO. Días después, un documento llegó a manos del Director Comercial de GIRANDO (*Ver Anexo 4 - Plan De Comunicación Transición*

Especialización en Mercadeo

Empresarial Girando A Gira), en donde se detallaba todo el plan de transición de la marca, desarrollado por GIRA para dar inicio a su operación.

HORA DE UN PLAN B

Era evidente de que debía replantearse la preocupación de Lorena. Demasiadas quejas estaban llegando y los clientes merecían más que nadie conocer una explicación.

Nuevamente el equipo comercial se reunió para considerar nuevas opciones. Fue un día entero de revisiones de los hechos para poder plantear nuevas alternativas. Desde inversiones en publicidad en medios convencionales, hasta actividades de BTL. Desde nuevos programas de fidelización, hasta la compra de nuevos elementos informativos para ser ubicados en el punto de venta.

Todas las opciones eran válidas; la cuestión era de tiempo. Habían pasado ya tres meses en los que el voz a voz de la crisis de GIRANDO había recorrido gran parte de los municipios donde estaban ubicados los puntos de atención y el desconcierto de los clientes no disminuía. Adicional, el asunto de la imagen de los puntos de GIRA y las demás piezas que exhibían en prensa, en vallas y revistas había generado y seguía generando impacto en la opinión de los clientes y su concepto de GIRANDO.

Tras hacer el análisis de la situación entre las dos empresas, la dirección comercial, respaldada por un modesto presupuesto proporcionado por la Gerencia y la Junta Directiva de GIRANDO, se dio a la labor de ejecutar un plan estratégico como refuerzo al plan de choque, soportado por las siguientes 5 estrategias:

- 1. CONCEPTO DE CAMPAÑA:** GIRANDO para mejorar. El eje conceptual sería visualizar la evidente situación como una oportunidad de mejora en la

Especialización en Mercadeo

atención y el servicio al cliente, brindándoles nuevas y más amplias oficinas, reforzando los atributos EXPERIENCIA (25 años en el mercado), COBERTURA (presencia en gran parte de los municipios del país) e INMEDIATEZ (por la rapidez en la entrega del dinero), generando en los clientes la sensación de que los cambios o “giros” que se daban tenían un propósito y era siempre atender a sus clientes como lo merecían, como lo habían hecho desde hace 25 años.

2. PLAN DE MEDIOS: Compuesto por:

- a. Publicación en diarios de circulación regional de edictos, anunciando sobre el cambio de empresas y proporcionando a los clientes la información sobre los principales canales de comunicación a los que podían dirigirse en GIRANDO.
- b. Plan de medios en radio en emisoras locales: 3 cuñas diferentes, cada una reforzando un atributo de la marca (Experiencia, Cobertura e Inmediatez) y mencionando sobre los cambios que se estaban dando. En algunas emisoras se realizarían entrevistas con el mismo fin.
- c. Pauta en medios digitales, principalmente a través del fan page de GIRANDO, generando diariamente contenidos que informaran a los fans sobre los cambios que estaba teniendo GIRANDO y reforzando los atributos que hicieron a GIRANDO la empresa líder en el mercado de giros.
- d. Ubicación de pasacalles y vallas en sitios de gran afluencia.

3. ACTIVACIONES: Para lo cual se realizaría:

- a. Apoyo a festividades regionales: Sin duda, GIRANDO había sido en el pasado una de las empresas que más apoyo brindaba a las actividades de ferias y fiestas locales. Esta labor, mediante patrocinio en diferentes actividades culturales ayudaría a recobrar la confianza de la población colombiana, a la vez que generaría un concepto de

Especialización en Mercadeo

solidez y estabilidad por tener la capacidad económica de aportar durante su ejecución.

- b. BTL en puntos de atención: tras un previo análisis de los puntos con mayor volumen de operaciones, y que estaban ubicados en las zonas principales de los municipios y ciudades de las zonas afectadas, se realizaría una labor de BTL coordinada por los Supervisores de zona, con sorteos y actividades que permitieran la máxima interacción con los clientes para informar sobre la real situación y desmentir todo tipo de información falsa proporcionada por GIRA.

4. FIDELIZACIÓN: Creación de un plan de fidelización para premiar clientes frecuentes, ofreciéndole al cliente maravillosos premios, muy funcionales, como electrodomésticos, viajes familiares, escapadas románticas y artículos electrónicos.

5. CLIENTE CORPORATIVO: Con las empresas con las que GIRANDO sostenía convenios de pago de nómina o recaudo de facturas, se realizaron reuniones para aclarar malentendidos sobre la información proporcionada por GIRA, reforzando el interés por continuar trabajando y ofreciendo en algunos casos, tarifas preferenciales por volumen de montos transados.

Al interior de GIRANDO, y con el fin de reforzar lo anterior y reestablecer la confianza perdida en la compañía por la latente crisis y toda la situación de caos ocasionada, los cajeros de la red de oficinas fueron tenidos en cuenta para ser parte de:

- Sorteos mensuales, para premiar los 3 cajeros que más giros realizaran.
- Videos institucionales, de contenido motivacional, para reiterarles la estabilidad de la empresa y la importancia de ellos como el principal activo de GIRANDO.

Especialización en Mercadeo

- Capacitaciones bimensuales en servicio al cliente
- Creación de una línea permanente de apoyo al cajero, que permitiera llamar por medio de telefonía IP a la sede nacional ubicada en Cali, y brindar apoyo permanente a las situaciones complejas que debían vivir los cajeros con respecto a la crisis.

El soporte de toda esta gestión fue la labor desarrollada por el área jurídica, con las evidencias recolectadas para instaurar demandas contra GIRA por calumnia, falso testimonio y competencia desleal.

EL RESULTADO

Lorena, y el equipo comercial de GIRANDO realizaron sus mayores esfuerzos por sacar adelante su plan estratégico y emerger. En regiones como el centro y suroccidente del país funcionó bastante bien. En otras, el resultado no fue el mismo.

Los supervisores comerciales, dispuestos en las zonas donde se estaban realizando las aperturas, hacían esfuerzos por reorientar a los clientes que iban a los puntos de GIRA e informaban sobre la separación entre las empresas, pero el daño ya estaba hecho.

Muchos de los clientes, incluso, habían optado por ir a otras empresas de giros (EFECTY, SUPERGIROS, GIRANDO) con tal de no tomar parte en el asunto. Era preocupante ver como los puntos de atención recién inaugurados contaban con poca afluencia de clientes, muy a pesar de todo el esfuerzo realizado.

A nivel de utilidad, la empresa no estaba arrojando pérdidas. Sin embargo, el nivel de operaciones y montos transados por GIRANDO disminuyó notablemente. Para

Especialización en Mercadeo

finales de diciembre de 2011, y tras comparar con las utilidades del año contable anterior, era evidente lo afectada que estaba la operación.

No era suficiente con esforzarse con pequeñas tácticas de bajo costo; una inversión publicitaria mayor era requerida. La importancia que debía dársele al cliente fue un factor decisivo y que debió haberse tenido en cuenta desde un principio. Esto, sumado a las agresivas estrategias implementadas por las demás empresas del sector que ya tenían conocimiento sobre todo lo ocurrido, en materia de promociones, sorteos y premios contribuyó a que la cantidad de giros transados en GIRANDO no volviera a ser la misma.

Para mediados del año 2012, GIRA fue vendida a otra poderosa empresa del sector. Los problemas en la plataforma transaccional de giros, las frecuentes caídas del sistema, la mala atención al cliente, sumado a la desconfianza que proyectaba a los clientes, fueron las razones principales para dicha venta.

Ahora, GIRANDO realiza constantemente actividades de fidelización para sus clientes regulares. Desde el plan de choque, 9 de los 12 antiguos accionistas han regresado para ser incluidos dentro de la composición accionaria de la empresa. En ninguno de los casos se ha aprobado esta solicitud.

GIRANDO, en su sede administrativa, cuenta con un grupo de funcionarios cada vez menor. Esto se debe a que después de la crisis fue necesario realizar cortes de personal dado el bajo presupuesto disponible para sueldos por cada área. De un total de 70 empleados, ahora son 28.

Lorena se mantiene positiva respecto al futuro de GIRANDO. Considera que con la posibilidad de un grupo de inversionistas interesados en adquirir la empresa hay grandes posibilidades de salir adelante. Nunca ha perdido el sentido de pertenencia con su empresa que siempre la ha caracterizado. Cree firmemente en

Especialización en Mercadeo

el potencial de su empresa, de su gente y de sus regiones. Fue ascendida; ahora es Coordinadora de Mercadeo y desde el inicio de su gestión, a principios del 2013, se ha incrementado poco a poco el volumen de giros, hasta llegar a su meta mensual. De igual manera, ha aportado significativamente al reconocimiento y posicionamiento de GIRANDO mediante la inclusión en eventos donde pueda hacer relaciones con clientes corporativos, que deseen hacer los pagos de nómina y recaudos de sus facturas.

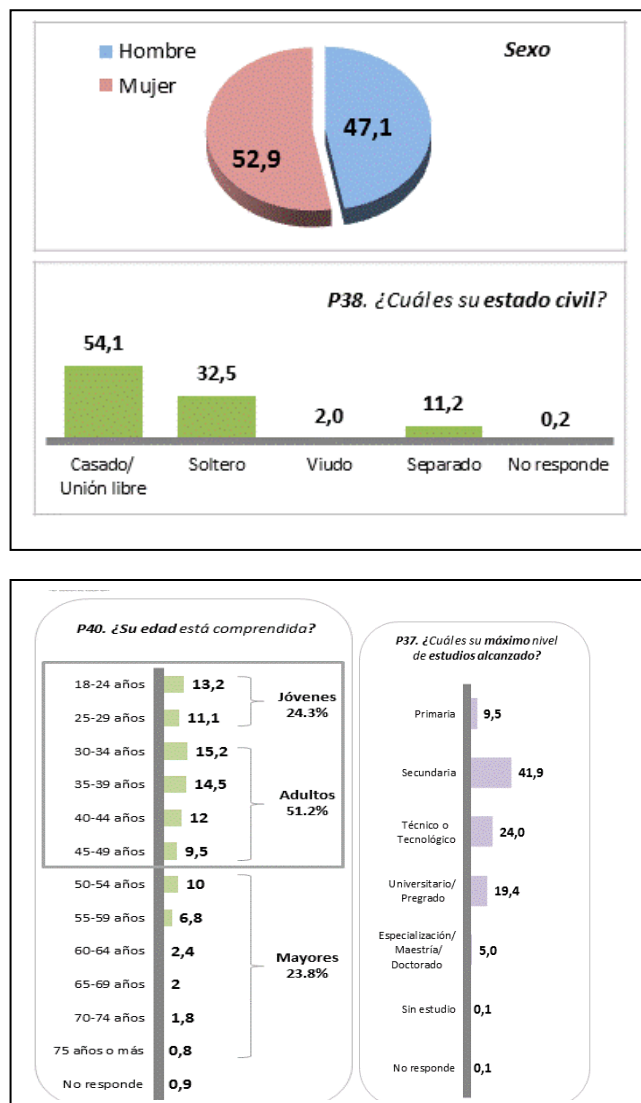
Después de todo, quien sabe hacia donde más seguirá GIRANDO ésta historia?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Caracterización de la Demanda del Servicio de Giros Postales Nacionales en Colombia, Consenso S.A.S. (2012)
- Aproximación Inicial Al Mercado de los Servicios Postales de Pago en Colombia. Comisión de Regulación de Comunicaciones (2012).
- Estudio Económico del Sector Postal en Colombia. Superintendencia de Industria y Comercio (2012)
- Análisis para el Mercado Reelevante para el Servicio de Giros Postales. Comisión de Regulación de Comunicaciones. (2012.)

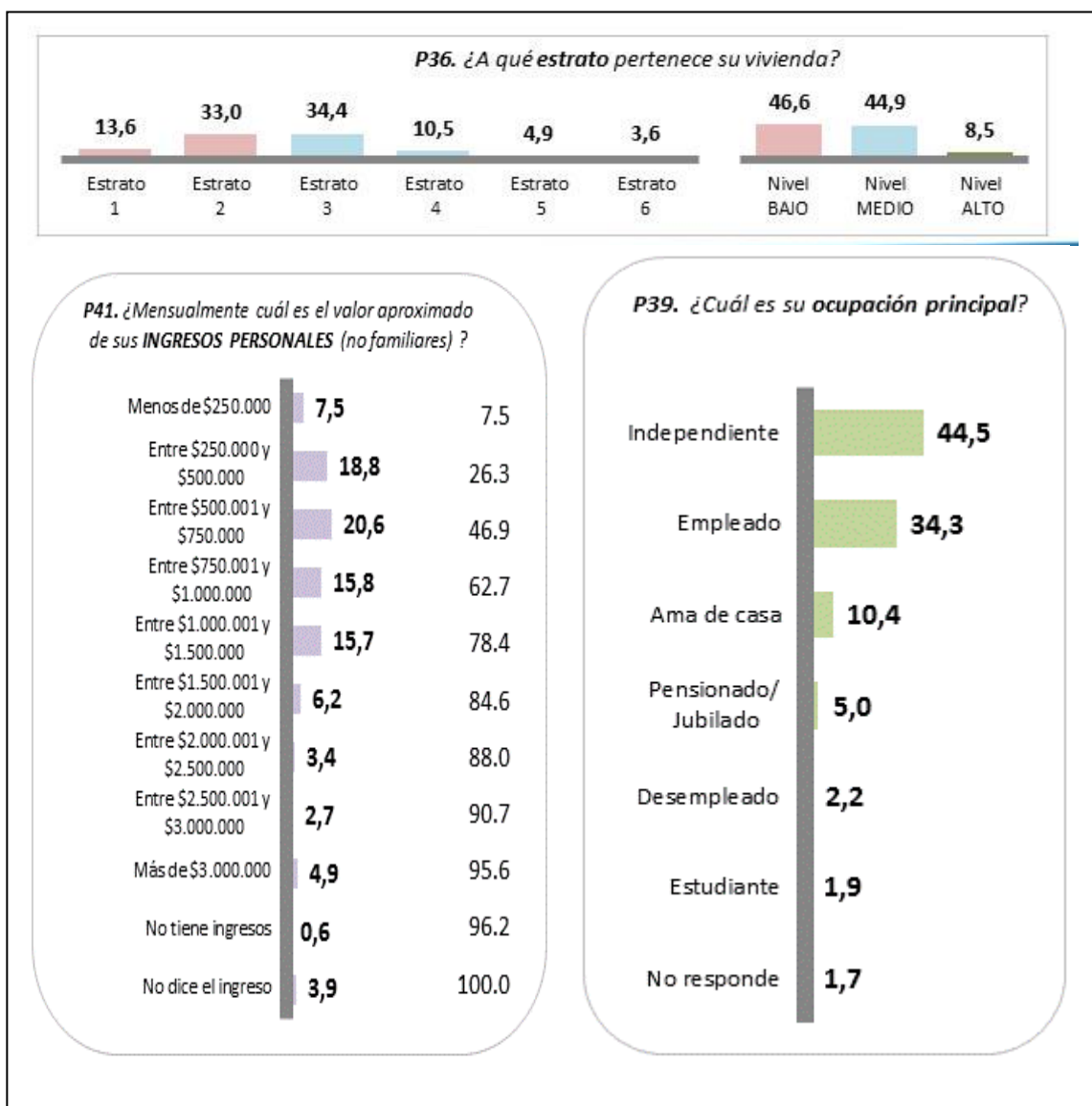
ANEXO 1 **CARACTERIZACIÓN DE LA DEMANDA – MERCADO DE GIROS POSTALES NACIONALES**

Gráfico 1: Perfil Sociodemográfico y económico: Sexo, estado civil de los usuarios de Giros Postales Nacionales



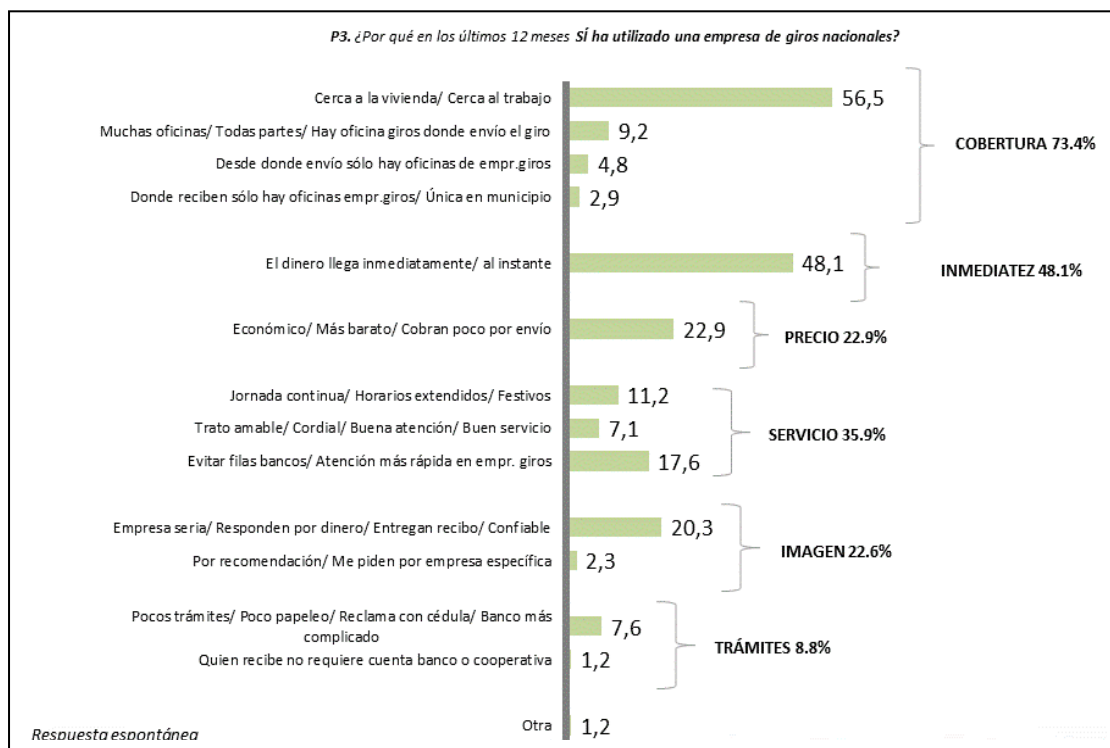
FUENTE: Caracterización de la Demanda del Servicio de Giros Postales Nacionales en Colombia, Consenso S.A.S. (2012)

Gráfico 2: Ingresos mensuales, ocupación y perfil socioeconómico de los usuarios de GIROS POSTALES NACIONALES



FUENTE: Caracterización de la Demanda del Servicio de Giros Postales Nacionales en Colombia, Consenso S.A.S. (2012)

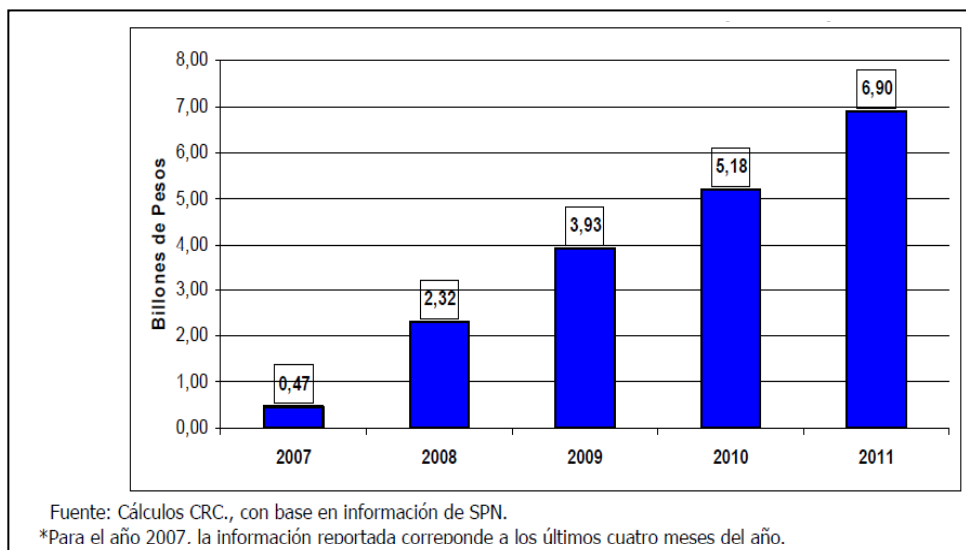
Gráfico 3: Razones de uso/Motivo de uso de los GIROS POSTALES NACIONALES



Fuente: Caracterización de la Demanda del Servicio de Giros Postales Nacionales en Colombia, Consenso S.A.S. (2012)

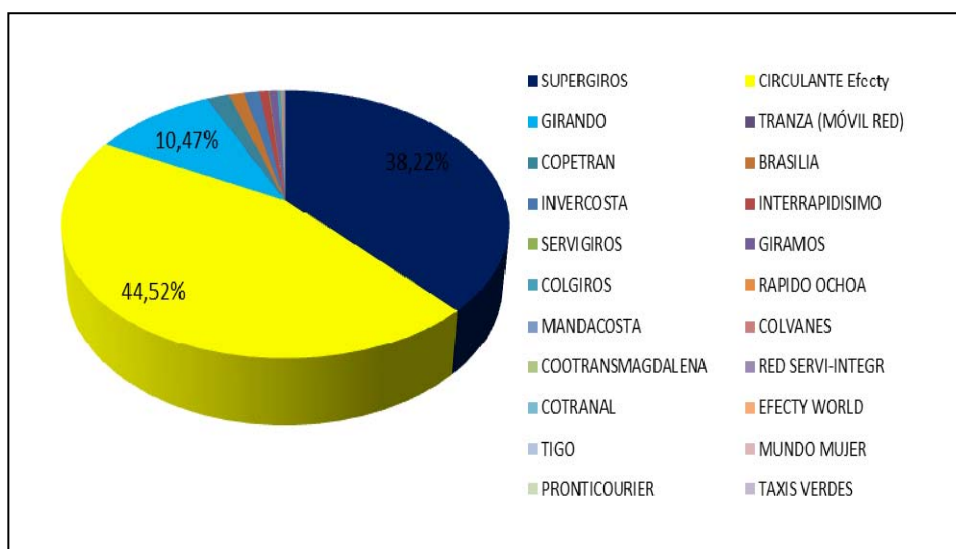
ANEXO 2 **ANÁLISIS DEL MERCADO: GIROS POSTALES NACIONALES 2008 – 2012**

Gráfico 4: Monto Anual de GIROS POSTALES NACIONALES (\$Billones)



Fuente: Caracterización de la Demanda del Servicio de Giros Postales Nacionales en Colombia, Consenso S.A.S. (2012)

Gráfico 5: Participación del mercado, Giros Postales Nacionales, Año 2011



Fuente: Caracterización de la Demanda del Servicio de Giros Postales Nacionales en Colombia, Consenso S.A.S. (2012)

Tabla 1: Participación del Mercado, Giros Postales Nacionales, Año 2008 a 2012

EMPRESA	Part. % 2008	Part. % 2009	Part. % 2010	Part. % 2011	Part. % 2012
SUPERGIROS	11,78%	19,53%	27,45%	38,22%	46,06%
CIRCULANTE Efecty	32,47%	48,24%	46,26%	44,52%	42,44%
GIRANDO	35,91%	20,44%	17,33%	10,47%	5,27%
TRANZA (MÓVIL RED)				0,05%	1,25%
COPETRA	4,20%	2,96%	2,11%	1,85%	1,06%
BRASILIA	2,76%	2,41%	2,11%	1,37%	1,02%
INVERCOSTA	6,40%	3,01%	2,15%	1,27%	0,75%
INTERRAPIDISIMO			0,18%	0,86%	0,68%
SERVIGIROS	0,28%	0,11%	0,04%	0,06%	0,59%
GIRAMOS	3,37%	1,64%	1,31%	0,73%	0,46%
COLGIROS	0,60%	0,53%	0,38%	0,21%	0,12%
RAPIDO OCHOA	0,15%	0,35%	0,27%	0,14%	0,08%
MANDACOSTA	1,91%	0,62%	0,30%	0,18%	0,07%
COLVANES				0,06%	0,06%
COOTRANSMAGDALENA					0,04%
RED SERVI-INTEGR			0,00%	0,00%	0,03%
COTRANAL					0,02%
EFFECTY WORLD				0,02%	0,01%
TIGO					0,00%
MUNDO MUJER					0,00%
PRONTICOURIER					0,00%
TAXIS VERDES	0,18%	0,17%	0,11%		
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Análisis para el Mercado Relevante para el Servicio de Giros Postales.
Comisión de Regulación de Comunicaciones. (2012.)

El periodo de estudio comprende desde septiembre de 2007 a julio del año 2012. Los datos expuestos evidencian que en el periodo de análisis, las cifras reflejan un mercado de giros postales nacionales que ha tenido un comportamiento dinámico y creciente, con un número de giros que ha aumentado significativamente, y con un crecimiento en el monto de los envíos realizados.

Tabla 2: Volumen de Operaciones de Giros Postales Nacionales, Año 2008 a 2012

EMPRESA	Nº OPERACIONES 2008	Nº OPERACIONES 2009	Nº OPERACIONES 2010	Nº OPERACIONES 2011	Nº OPERACIONES 2012
SUPERGIROS	1.338.988	4.529.737	8.571.810	15.618.213	23.765.727
CIRCULANTE Efecty	3.690.625	11.185.631	14.445.909	18.193.387	21.899.897
GIRANDO	4.081.203	4.738.621	5.410.736	4.278.326	2.717.192
TRANZA (MÓVIL RED)				22.022	642.524
COPETRAN	477.377	686.886	658.468	754.261	547.985
BRASILIA	313.630	559.521	657.586	558.558	526.873
INVERCOSTA	726.898	697.084	672.655	520.561	386.603
INTERRAPIDISIMO			54.791	350.241	352.079
SERVIGIROS	32.280	25.995	12.900	22.766	302.613
GIRAMOS	383.310	379.685	410.109	300.170	235.470
COLGIROS	67.905	122.882	117.100	87.514	59.714
RAPIDO OCHOA	17.006	81.240	83.200	57.146	39.793
MANDACOSTA	216.639	142.997	94.959	72.939	33.969
COLVANES				26.104	33.139
OTROS			559	6.724	31.994
TOTAL	11.366.026	23.188.597	31.225.366	40.868.932	51.597.655

Fuente: Análisis para el Mercado Relevante para el Servicio de Giros Postales.
Comisión de Regulación de Comunicaciones. (2012.)

Tabla 3: Montos totales de giros transados, Giros Postales Nacionales, Año 2008 a 2012

EMPRESA	2008	2009	2010	2011	2012
GIRAMOS	\$ 136.871.844.991	\$ 111.206.908.806	\$ 126.385.033.152	\$ 95.726.921.459	\$ 79.535.574.421
INVERCOSTA	\$ 239.934.061.076	\$ 194.505.670.991	\$ 190.088.778.267	\$ 150.398.555.858	\$ 121.064.349.169
SUPERGIROS	\$ 277.070.807.382	\$ 762.294.258.690	\$ 1.493.538.828.804	\$ 2.640.674.854.044	\$ 3.939.993.169.863
MANDACOSTA	\$ 65.139.500.791	\$ 40.635.834.901	\$ 23.087.580.600	\$ 17.653.773.888	\$ 7.795.750.546
GIRANDO	\$ 951.118.572.913	\$ 1.060.227.064.980	\$ 1.273.019.748.576	\$ 1.043.717.375.911	\$ 668.410.068.390
SERVIGIROS	\$ 12.105.495.586	\$ 9.176.983.701	\$ 4.006.558.095	\$ 7.905.929.614	\$ 84.955.239.426
BRASILIA	\$ 45.096.021.100	\$ 79.398.214.900	\$ 96.484.590.952	\$ 83.467.186.400	\$ 85.339.571.733
COPETLAN	\$ 73.829.959.634	\$ 111.469.524.796	\$ 116.953.461.524	\$ 151.805.842.335	\$ 118.026.386.762
COLGIROS	\$ 16.060.913.593	\$ 30.724.530.120	\$ 30.620.793.205	\$ 25.201.185.100	\$ 17.231.333.148
CIRCULANTE Efecty	\$ 497.182.395.622	\$ 1.512.365.655.005	\$ 2.081.776.885.086	\$ 2.719.774.723.780	\$ 3.478.415.633.813
TAXIS VERDES	\$ 2.221.870.659	\$ 4.643.207.899	\$ 4.940.646.933		
RAPIDO OCHOA	\$ 2.092.752.429	\$ 9.579.344.530	\$ 11.550.462.257	\$ 8.407.178.937	\$ 5.996.922.265
INTERRAPIDISIMO			\$ 10.632.608.233	\$ 72.283.458.613	\$ 71.385.336.336
RED SERVI-INTEGR				\$ 157.895.240	\$ 3.925.108.333
COLVANES				\$ 5.497.799.888	\$ 6.890.109.861
TRANZA (MÓVIL RED)				\$ 5.052.339.500	\$ 125.129.490.435
EFACTY WORLD				\$ 814.017.151	\$ 1.249.227.159
TIGO					\$ 89.459.389
MUNDO MUJER					\$ 100.121.355
COOTRANSMAGDALENA					\$ 3.863.989.460
PRONTICOURIER					\$ 1.456.553
COTRANAL					\$ 1.510.174.369
TOTAL	\$ 2.318.724.195.776	\$ 3.926.227.199.319	\$ 5.463.085.975.685	\$ 7.028.539.137.718	\$ 8.820.908.472.785

ANEXO 3
REGISTRO FOTOGRÁFICO – TRANSICIÓN EMPRESA GIRANDO A GIRA

Imagen 1: Aviso exterior, oficina CC. Alcides Arévalo (Pereira)



Imagen 2: Aviso exterior, oficina CC. Alcides Arévalo (Pereira)



Imagen 3: Aviso exterior, oficina terminal de Ibagué (Tolima)



Imagen 4: Aviso exterior, oficina principal Parque Central Florencia (Caquetá)



ANEXO 4

PLAN DE COMUNICACIÓN TRANSICIÓN EMPRESARIAL GIRANDO A GIRA

PLAN DE COMUNICACIÓN TRANSICIÓN EMPRESARIAL

El Presente documento describe el desarrollo del plan de comunicación sugerido a la empresa GIRA en la primera etapa de transición empresarial. El Plan tiene como propósito minimizar el impacto de la transición marcara y retener clientes a través de acciones de comunicación concretas.

PLAN DE COMUNICACIÓN TRANSICIÓN EMPRESARIAL

Análisis de situación y diagnóstico

No existe un estudio técnico de: Perfil de cliente, Percepción de Marca (GIRANDO / GIRA).

Mercado de los Giros en crecimiento y próximo a madurar, Ventaja competitiva de la competencia basado en Cobertura y Capilaridad, mayor músculo financiero. Altas Barreras de entrada al negocio de los Giros, clientes poco fieles en el mercado.

Situación coyuntural con la separación de la Marca GIRANDO (3ra en el mercado) y la migración a la marca Gira por parte de un grupo de empresarios que conforman ahora la empresa GIRA.

GIRA una marca no Registrable, una empresa relativamente nueva con bajo posicionamiento y pocas operaciones nacionales, Estrategia de negocio orientado a copiar a los líderes del mercado buscando ampliar cobertura y capilaridad con nuevos puntos de atención.

GIRANDO pionera del servicio de los Giros en Colombia, Management deficiente perdió progresivamente Market share pasando del primer puesto al tercero, declinación de ventas paulatinas en ciertas regiones en otras no. No estimularon el mercado Nacional. División interna. No reconocen cuál es su ventaja competitiva, su estrategia se orienta a cautivar nuevos clientes y no implementan programas de fidelización para retener los actuales.

Los accionistas de GIRA operan en regiones apartadas del país, con un número importante de oficinas y clientes cautivos.

TRANSICIÓN

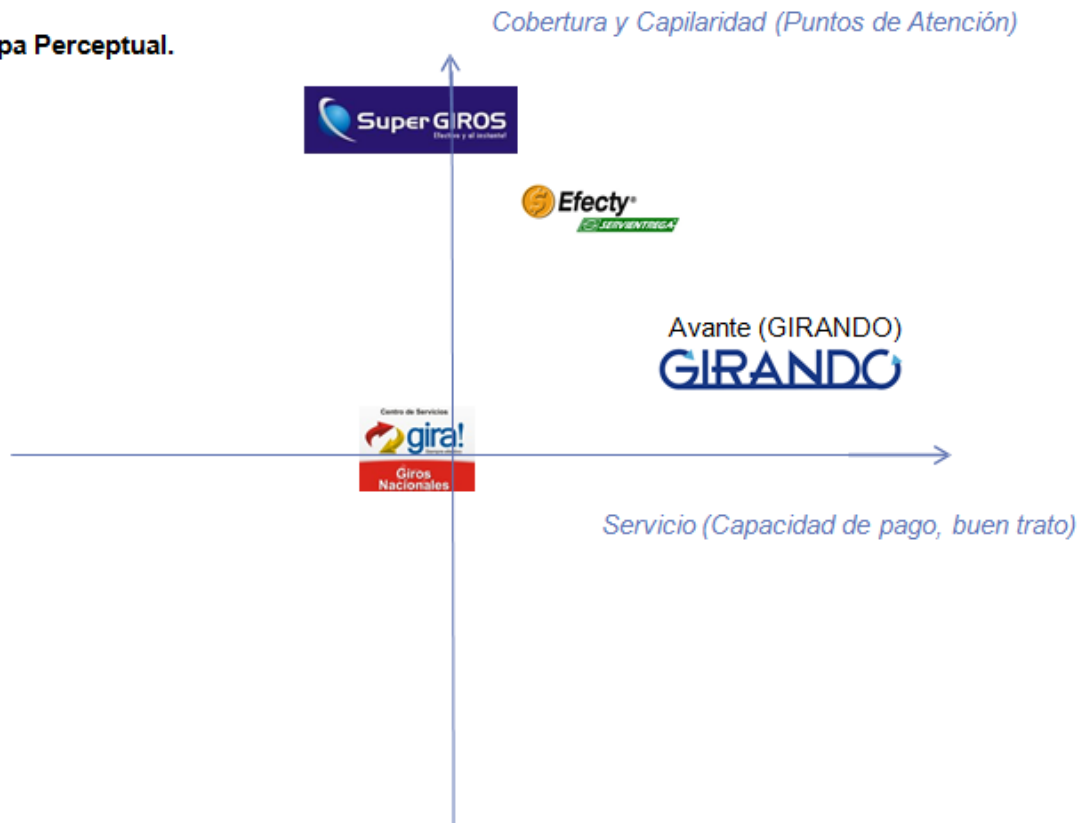
Se requiere de un plan de comunicaciones aplicable a los miembros de GIRA. Respecto al proceso de transición marcario GIRANDO – GIRA, sin la aprobación de la junta directiva de GIRA, por iniciativa del consorcio y que sea aplicado a la mayor brevedad con el propósito de retener los actuales clientes y mitigar posibles acciones de la competencia, o antiguos colaboradores como GIRANDO, disminuir impactos negativos de la transición en la percepción del cliente debido a desorientaciones, de GIRANDO, formaciones o pérdida de valor del negocio por no ofrecer comunicacionalmente lo que el cliente percibe ha sido su valor único de venta a lo largo del tiempo.

Segmentación y Posicionamiento

Argumentando falta de tiempo, GIRA no puede realizar un estudio técnico que describa el grupo homogéneo de clientes, por tanto no existe perfil psicográfico. GIRANDO embargo existe conocimiento suministrado por algunos accionistas que nos permite levantar la siguiente información que en futuras etapas podría ser reconfirmada.

Segmentación GIRA. Población de Origen Rural o del Interior del País mayormente pertenecientes a estratos 1, 2, 3 siendo los estratos 2 y 3 los más importantes, carecen de acceso a los servicios financieros o de bancarización, de alto sentido aspiracional y reacios a los cambios, dan gran valor a la palabra, la confianza y al trato personal, desean un buen servicio GIRANDO ser demasiado exigentes, esperan que se cumpla la promesa de venta GIRANDO contratiempos. Dan gran Valor a los pequeños detalles como promos, rifas y obsequios. Son más pacientes que un consumidor tradicional de servicios bancario.

Mapa Perceptual.



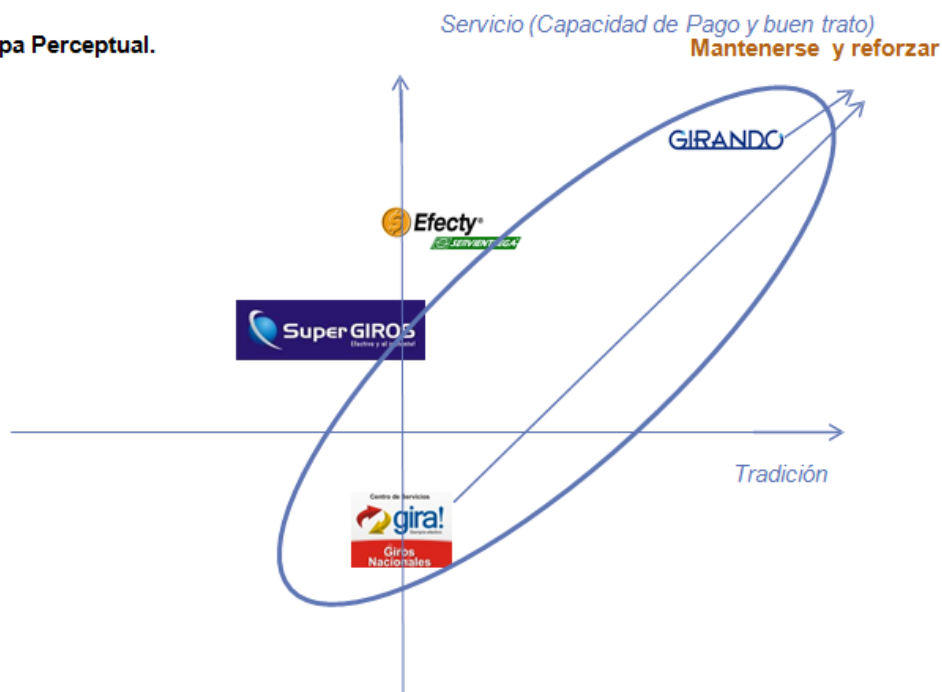
Mapa Perceptual.



Mapa Perceptual.



Mapa Perceptual.



Conclusiones

Las Fortalezas de GIRANDO están orientadas a 3 grandes variables que tendrían que reforzarse en comunicación y avanzar en otras más:

- Servicio: enfocado en capacidad para pagar un giro, y buen trato por parte de los empleados al cliente. GIRANDO se caracteriza por cumplir con su promesa de venta al instante!
- Tradición: el cliente de GIRANDO es fiel y esto se relaciona perfectamente con la percepción de tradición que genera confianza en el manejo de sus dineros. Al ser un cliente desconfiado es necesario minimizar los cambios bruscos. Confía en los empleados que siempre lo han atendido, no en extraños.
- Cobertura rural: al ser fuertes en esta variable es necesario comunicarla más para llegar a un escenario ideal.

No es posible imitar estrategias como las de SuperGIROS o EFECTY si no se cuenta con un fuerte músculo financiero que permita comunicar esto en medios masivos, abrir exponencialmente puntos en todo el país. La imitación terminara en fracaso. Por el contrario, si descuidan sus reales y verdaderas fortalezas perderán aún más clientes por su mala comunicación.


El cliente aprecia acciones de fidelización o recompensas por su fidelidad, rifas y promos pueden ser importantes para retener clientes.

Estrategia y Objetivos de comunicación : 3 estrategias con sus tácticas

1. Marca. Lograr realizar una transición marcaria de bajo impacto, que no atente contra los valores atrás expuestos adquiridos por los clientes a través de los años como son tradición, cobertura regional o rural, y sobretodo servicio.

o Táctica 1 (Propuesta de transición progresiva de Marca haciendo un juego de percepciones que minimice el constante cambio de imagen o Marca)

LETRERO FRONTAL

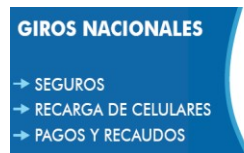


Esto solo puede hacerse con un alto presupuesto de comunicación en medios masivos y locales que informen del cambio, de lo contrario habrá dilución de los valores de la empresa. (Tradición, servicio, cobertura rural) provocara confusión y fuga de clientes aprovechados por la competencia, ahora GIRANDO.

Propuesta conservadora



Primeros meses



Cambio progresivo quinto mes



(Advertencia: no se trata de ver cuál es más bonito)

Ya que el perfil del cliente está ligado a la tradición, es importante no cambiar de Uniformes a los empleados aun, hasta que no se apruebe un presupuesto donde se permita comunicar masivamente los cambios de imagen. Respecto a los letreros los cambios sugeridos en la propuesta juegan con la percepción del cliente, sutiles cambios que no causaran gran confusión.

Táctica 2: Volante Informativo: El volante permite informar de un cambio de marca con la estrategia **AHORA SOMOS GIRA!!** Denotando una transformación o evolución con un rico pasado hacia un mejor futuro, eliminando la percepción de Novatos, Nuevos o que el punto cambio solo y no TODA la red. Se debe entregar a cada cliente terminando la transacción.

GIRA CON NOSOTROS
A UN GRAN CAMBIO.

Durante 20 años hemos trabajado brindándole el mejor servicio, ahora nos transformamos para darle más cobertura, más servicios.

 **AHORA SOMOS**
gira!
Siempre efectivo

Siga haciendo parte de esta Gran Red

GIROS NACIONALES

- SEGUROS
- RECARGA DE CELULARES
- PAGOS Y RECAUDOS

Dir: Carrera 5 # 4-37, Pitalito - Tel: 018000-942526

AUTORIZADOS POR
472
LA RESERVA DEL COLOMBIANO

2. **Recurso Humano y Atención al cliente.** Lograr capacitar con un discurso común a toda la red AVANTE respecto a ciertos cuestionamientos que podrían tener los clientes en relación a esta transición empresarial y marcarla. Tiene como objetivo lograr transmitir la impresión de una transformación y no del fin y un inicio.

o Táctica1. Audio Capacitación funcionarios **RED AVANTE (Anexo)**

Anotación: Solo la Gerencia de cada Oficina principal debe tener el audio y reproducirlo a los funcionarios, será su responsabilidad la copia ilegal de este audio.

Como solucionar el problema a un cliente?

Como responderle a un cliente?



3. Comunicación a clientes en Oficinas. Estrategia Ahora somos GIRA!!
Mediante una serie de audios de carácter informativo y con estilo corporativo, se comunicara a los clientes de los cambios efectuados y buscará los siguientes objetivos:

OBJETIVO #1 Reforzamiento del Punto y La RED

Contrarrestar las acciones de GIRANDO que tienden a desacreditar los puntos de pago de la nueva red Gira.

Tácticas:

Audio interno: contrarrestar la comunicación de GIRANDO (Nos trasladamos con el servicio y la tradición. GIRA ES nuevo. En GIRA no saben, Gira no sabe hacer Giros.

OBJETIVO #2 Posicionamiento Según MAPA Perceptual

Posicionar la transición empresarial a la marca Gira. Apalancados en las

siguientes variables de posicionamiento: Calidad en el Servicio (Capacidad de pago), cobertura rural, tradición.

OBJETIVO #3 Fidelización y PROMOS

Generar Fidelización de Clientes.

Debe ser reproducido en las oficinas principales mediante un equipo de sonido o sistema de audio, con volumen moderado y que permita escuchar claramente a los clientes el audio